

## **Governança Corporativa: Extrapolando o limite da firma para a Cadeia de Suprimento**

**ISABEL CRISTINA DA SILVA**

Universidade Federal de Lavras - UFLA  
isabel.admpuc@yahoo.com.br

**ELISA ZWICK**

Universidade Federal de Lavras  
elisazw@hotmail.com

**ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS**

Ufla  
acsantos@dae.ufla.br

## **Governança Corporativa: Extrapolando o limite da firma para a Cadeia de Suprimento**

### **Resumo**

Este ensaio teórico propõe a utilização dos mecanismos de Governança Corporativa na coordenação das Cadeias de Suprimentos, com o intuito de prover uma gestão mais organizada e avançar nesse campo do conhecimento. A governança corporativa (GC) pode atuar como um mecanismo facilitador da coordenação da cadeia, por meio de seus princípios de transparência, equidade e prestação de contas. Assim, tem grandes possibilidades de contribuir com a gestão e coordenação das cadeias de suprimento e aumentar a confiança entre os agentes. Destarte, o estudo permitiu visualizar as dificuldades das cadeias de suprimento em atuarem plenamente na dimensão da governança corporativa e de mesmo modo sinalizou a possibilidade do estabelecimento de interfaces entre esses dois construtos.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Cadeia de Suprimentos; Coordenação;

## Aspectos Introdutórios

A Cadeia de Suprimento e a Governança Corporativa têm sido tratadas como duas temáticas distintas na literatura sobre gestão e coordenação. Contudo, acredita-se que a interface entre esses construtos pode fornecer uma contribuição teórica e prática para as empresas que compõem as cadeias de suprimentos, no sentido de prover uma coordenação mais organizada da cadeia. É importante destacar, para fins de conceituação, que as cadeias de suprimento são definidas como um conjunto de transações sequenciais e verticalmente organizadas, representando estágios sucessivos de criação de valor (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). A literatura sobre a análise da cadeia de suprimento (ACS) sugere que interdependências verticais requerem um entendimento sistêmico de alocação de recursos e fluxo de informações entre firmas engajadas em estágios sequenciais de produção (CHRISTOPHER, 1998; SIMCHI-LEVI; KAMINSKI; SIMCHI-LEVI, 2000).

Por exemplo, está se tornando cada vez mais importante avaliar não apenas como os fornecedores transacionam com cada comprador e demais agentes da cadeia para prover a otimização da produção, mas também como esses elementos se coordenam promovendo a transparência, a cooperação e a diminuição do oportunismo e dos conflitos organizacionais. Assim, o objetivo deste artigo consiste em propor a utilização dos mecanismos de governança corporativa na coordenação das cadeias de suprimento.

Diante da constatação da necessidade de uma abordagem organizacional que privilegia o conceito de cadeias interorganizacionais, ao invés de apenas unidades empresariais competitivas, emerge a necessidade de se alinhar os mecanismos de gestão pensados para o contexto intraorganizacional com o cenário interorganizacional. Nesse sentido, os mecanismos de governança corporativa podem permitir a diminuição dos conflitos entre os agentes envolvidos, os custos de transação e *accountability* nas cadeias de suprimento, uma vez que esses desempenham um papel mediador das tensões e pressões infringidas à organização. Do mesmo modo, podem mediar conflitos e tensões na coordenação das cadeias de suprimento.

Assim, este ensaio vislumbra uma proposta de interface dessas duas vertentes da teoria organizacional baseada no mercado, a cadeia de suprimento e a governança corporativa, no sentido de identificar como elas podem interagir para explicar e solucionar conflitos. Para tanto, inicialmente far-se-á uma breve contextualização da governança corporativa, seguida de uma abordagem sobre a gestão da firma e coordenação da cadeia de suprimentos e, por último, a proposição de conexões entre a Governança Corporativa e as Cadeias de Suprimento.

### 1 Governança Corporativa (GC)

O termo governança corporativa começa a entrar em cena na discussão acadêmica e organizacional em meados da década de 1970, e com os escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas de grandes corporações, essa temática passou a ocupar lugar de destaque nos estudos sobre o adequado modelo estrutural das organizações, para garantir a transparência da situação econômico-financeira para acionistas, sociedade e governo (ANDRADE; ROSSETTI, 2004). No período que compreende as décadas de 1970 a 1990 ocorreu que grandes organizações deram visibilidade à composição e atuação dos Conselhos de Administração, por meio do qual foram desenvolvidos os Códigos das Melhores Práticas. Tais códigos prescreveram uma gama de recomendações sobre a governança, especialmente no que diz respeito ao papel dos próprios conselhos, sob a égide da recuperação da

transparência (*disclosure*) e da responsabilidade de prestação de contas e monitoramento dos gestores das firmas.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, atualizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 2009, a GC é conceituada do seguinte modo:

(...) é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

Para promover essa regulação da vida corporativa, a lei Sarbanes-Oxley fundamenta-se nos quatro valores da própria governança corporativa, a saber: “*compliance* - conformidade legal; *accountability* - prestação responsável de contas; *disclosure* - mais transparência; e *fairness* - senso de justiça.” Já para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), os quatro os princípios básicos da GC são esclarecidos do seguinte modo:

**1. Transparência:** não somente com a obrigação de informar, mas também com o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência, segundo o IBGC (2009), resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros.

**2. Equidade:** “caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis” (IBGC, 2009, p. 19).

**3. Prestação de Contas ou *Accountability*:** os agentes de governança precisam prestar contas sobre sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

**4. Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Para Andrade e Rossetti (2004, p. 85) os Códigos das Melhores Práticas vêm transformar a “governança corporativa e as práticas éticas do negócio” em leis e não mais em requintes do mercado. A governança corporativa tem ainda outra missão, “harmonizar interesses e conflitos e bloquear oportunismos”, ou seja, minimizar os conflitos de agência, de modo a democratizar os relacionamentos entre as partes envolvidas, e ainda tornar a empresa mais transparente para o mercado. É importante também prestar atenção ao quadro evolutivo dos pressupostos de GC, principalmente atentando-se à realidade brasileira.

Quadro 01: Evolução dos pressupostos da Governança Corporativa

Ano	Acontecimento
1970	O termo governança corporativa começa a ocupar espaço nas discussões organizacionais, com o aparecimento dos primeiros conselhos para atuarem mais efetivamente nos controles dos negócios.
1976	Promulgada a Lei das Sociedades Anônimas, nº 6.404, que estabelece as competências e responsabilidades dos Conselhos de Administração.
1980/90	Os Conselhos de Administração ganham visibilidade e cresce a preocupação com a transparência da situação econômico-financeira das organizações, governo e sociedade, atribuindo destaque aos aspectos da governança corporativa.
1992	Surgem publicações de Códigos das Melhores Práticas e é editado e publicado na Inglaterra o documento pioneiro no desenvolvimento da governança corporativa, o relatório <i>Cadbury Report</i> .

1994	Publicação do estatuto “ <i>Principles of Corporate Governance</i> ” nos EUA.
1995	Criação e desenvolvimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, no Brasil, que se incumbiu de publicar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.
1998	Formação do Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa em Londres – EUA para estudo e fundamentação do movimento de adoção da Governança Corporativa, que desde então passou a ser estudada também na França, Itália, Espanha e demais países como o Brasil.
2002	Aprovação da Lei Sarbanes-Oxley, pelo Congresso dos Estados Unidos. Lei essa que reescreveu as regras para a governança corporativa e estabeleceu seus quatro princípios básicos: <i>compliance, accountability, disclosure e fairness</i> .

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da literatura

No que tange ao desenvolvimento teórico da GC, é importante ressaltar que essa pode ser vista como uma interpolação das teorias da firma e da agência, ou consequência destas, sendo, pois, uma corrente teórica recente, cujos objetivos básicos consistem na gestão dos problemas e conflitos de agência. Essas correntes teóricas são derivadas da ideia do mercado autorregulado, pela qual se entende que as organizações devem adotar mecanismos de governança em suas hierarquias como instrumentos alternativos para completar transações mercantis.

Nesse sentido, vale lembrar que as teorias organizacionais baseadas no mercado tiveram em Ronald Coase seu principal pensador. Ele defendia a ordenação das firmas como forma de reduzir os custos de transação individuais por intermédio da padronização e da rotinização, de modo que fosse possível aumentar a eficiência na alocação dos recursos necessários para o gerenciamento do sistema de mercado como um todo, racionalizando o processo de produção pela ideia da maximização de retornos (REED, 2010).

Assim, Coase justificava a existência da firma pelo fato de que, “às vezes, o custo de gerenciar transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo de gerenciar transações econômicas dentro dos limites da organização” (BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 132). Em sua base, a teoria dos custos de transação foi inicialmente sustentada por Williamson (1975) e foca o custo das transações comerciais de troca entre a organização e demais atores. Defende que os custos advêm tanto das transações, quanto das atividades que as suportam, como as negociações, o seu monitoramento, bem como o controle de como são feitas as trocas.

De antemão, pode-se dizer que os custos de transação envolvem desde a busca por informações seguras para a efetivação das transações até o registro dos contratos, das patentes e a consideração pelos custos jurídicos que se possa ter. Quanto mais incerto o ambiente, mais vulneráveis estão as organizações na realização de suas transações, necessitando de maior esforço no controle das adversidades. Isso faz com que estabeleçam contratos com os seus grupos de relacionamento de modo cada vez mais formalizado e detalhado, tendo um cuidado mais apurado com relação às informações sobre seus parceiros, adotando mecanismos de controle. Assim, o custo das transações é diretamente proporcional à instabilidade do ambiente.

A GC segue na mesma perspectiva e, em termos práticos, centra-se no desenvolvimento de mecanismos de preservação dos direitos, de observância dos deveres e da redução de riscos e conflitos, do policiamento do poder dos diversos atores organizacionais, visando assegurar um desempenho compatível com as exigências do retorno e de benefícios num horizonte de longo prazo (CAMARGOS; HELAL, 2007).

Conforme Child (1999) observa-se atualmente uma ampliação do escopo e da importância da GC e da confiança organizacional, devido ao cenário de crise internacional da confiança nas corporações, que os escândalos em empresas de atuação mundial em anos recentes têm revelado. A confiança passou a fazer parte do sistema de negociação das

corporações como um elemento importante e uma possibilidade de complementação entre capital físico-econômico, humano e social, este último visto como relações de confiança. Coleman (1988) tratava esse elemento no sentido de introduzi-lo como parte integrante da escolha racional na ação coletiva, rejeitando premissas individualistas, mas introduzindo o capital social como um novo recurso para a ação capaz de promover crescimento econômico.

Portanto, o tema da GC prescinde da adoção de procedimentos e políticas transparentes que fomentem a participação e o engajamento no processo de mudanças e de transições de maneira mais segura para as organizações, preservando e até mesmo criando confiança organizacional, visando dirimir ou minimizar suas consequências negativas sobre as empresas envolvidas. E, quanto mais a organização puder fazê-lo, levando em conta premissas não só racionais-utilitárias, mas também substantivas, maior poderá ser a chance de êxito nas negociações, sob o ponto de vista tanto interno quanto externo, visto que estará levando em conta uma diversidade maior de variáveis nos processos organizacionais.

## **2. Gestão da firma e coordenação da cadeia de suprimentos**

A firma é vista como umnexo de contratos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; JENSEN; MECKLING, 1976), entre agentes que exercem escolhas racionais, porém com capacidade cognitiva limitada, especialmente em função da assimetria de informações. No entanto, os agentes envolvidos procuram maximizar seu conjunto da melhor maneira possível, perseguindo seus interesses (*self interest*), podendo até distorcer e omitir informações para alcançar tal objetivo (WILLIAMSON, 1975; 1985). No momento em que os partícipes organizacionais procuram atender seu autointeresse, trabalham em prol da simetria informacional, para o quê os aspectos da educação corporativa, elemento presente em muitas empresas, em muito contribuem.

Não se pode negar que a gestão da firma, enquanto uma determinada estrutura de governança e um conjunto de planejamento estratégico, possui um fim, que é maximizar o seu lucro. Quanto melhor a organização conseguir gerenciar os seus custos de transação, que nada mais são do que trocas de direito de propriedade, mais elevados serão os seus lucros. Mas, há de se convir que o gerenciamento organizacional em tempos hodiernos não mais segue a limitada teoria neoclássica da primeira revolução industrial, tampouco o paradigma fordista, tais como definidos por Tigre (1998) e, por isto, se tornou muito mais complexo do que em tempos de segunda revolução industrial.

Embora não se possa negar que as teorias da firma, apesar de não terem acompanhado o desenvolvimento das empresas, procuraram se ajustar a elas, havendo até certa coerência entre os paradigmas e teorias. Ademais, tais teorias não demonstram ter contribuído de fato para o desenvolvimento das empresas, pois ao que parece, estão sempre atrás da realidade a que as empresas têm de atender. Dada a realidade diversa das empresas hoje, em que a complexidade, a mudança e a conseqüente incerteza, (HATCH, 1997) vem a calhar, necessitam-se o (re) pensar constante das estratégias organizacionais.

Nesse sentido Barney e Hesterly (2004) trazem contribuições valiosas ao pensarem o como as organizações podem cooperar, trazendo um debate sobre a importância da cooperação inter e intra organizacional. Os elementos do mundo atual (complexidade, mudança e incerteza, entre outros) vêm a responder principalmente ao porquê de cooperar, no que os autores apercebem-se da importância e atualidade das firmas que trabalham com a cooperação. Mesmo com certas implicações, a cooperação, a exemplo das alianças estratégicas trouxe respaldo à flexibilidade organizacional, à redução de custos, ao gerenciamento de riscos e incertezas, sendo capaz até mesmo, quando bem trabalhada, de minimizar trapaças dentro da formação das empresas que trabalham em rede, a forma mais

usual de cooperação na atualidade. Isso para quem diga que a cooperação é sinônimo de coordenação.

No entanto, Payan (2007) analisa que há distintas definições de cooperação e coordenação na literatura. Alguns teóricos veem os termos como sinônimos, outros o contrário. Para aqueles que distinguem os dois termos, a cooperação é uma orientação que uma empresa tem no sentido de trabalhar com outra, enquanto que a coordenação é o trabalho em atividades conjuntas. Adentrando na importância da coordenação em si, a mesma refere-se a atividades interorganizacionais mais do que assumir que uma medida de comportamento organizacional tenha que ser comum.

Ao sustentar as diferenças entre cooperação e coordenação, Payan (2007) levanta alguns conceitos de coordenação. Um primeiro a define como a articulação de elementos em um sistema de entrega de serviços, primando pela maximização de todos os aspectos envolvidos. Também pode ser conceituado o *trabalho coordenado* como aquele em que há padrões de comportamento entre duas ou mais organizações e que promoveram a maximização da efetividade e eficiência. Por outro lado, a coordenação pode ser entendida como verticalizada, aquela em que há a organização do fluxo de atividades, recursos e informações entre fornecedores e compradores a fim de otimizar as negociações em circunstâncias de mudanças contínuas.

Não é necessário ir além nas teorias sobre coordenação para perceber que os elementos levantados como imprescindíveis à coordenação estão diretamente relacionados à Governança Corporativa. Nesse sentido, a GC pode ser defendida, com grandes probabilidades de sucesso, como um mecanismo de coordenação da cadeia de suprimentos. Porém, tem de se adicionar à GC outro elemento, o da confiança no âmbito do gerenciamento e coordenação da cadeia.

Para Langfred (2004), a confiança pode ser definida como sendo uma disposição de se estar vulnerável às ações de outra parte em situações que envolvem algum risco. Já Lane (1998) compreende a confiança como um fenômeno de alta complexidade teórica, cujas implicações para as relações interorganizacionais estão requerendo sustentada investigação, dentro de novas abordagens. Abordagens econômicas como a teoria dos custos de transação já vem estudando o papel da confiança em atividades econômicas. Dentro desta linha, Arrow (1974) afirma, conforme já assinalado, que confiança é, talvez, o mecanismo mais eficiente para conduzir transações econômicas, pois tende a reduzir o comportamento oportunista no relacionamento entre organizações. A confiança vai ajudar na implantação da GC e em conjunto com os pressupostos dessa mesma, tende a minimizar conflitos no âmbito da cadeia de suprimento.

### **3. Conexões entre a Governança Corporativa e as Cadeias de Suprimento**

Para propor as conexões entre GC e Cadeia de Suprimentos é preciso, anteriormente, compreender este último conceito, já que sobre GC tem-se um arcabouço teórico suficiente até o momento do estudo. O gerenciamento da Cadeia de Suprimentos é definido por Ballou (2006) como sendo referente às interações logísticas que acontecem entre as funções de marketing, logística e produção no âmbito de uma empresa ou firma.

Ao pautar um modelo de gestão da cadeia de suprimentos, Ballou (2006) o considera como uma forma de coordenação estratégica sistemática, uma vez que envolve, em seu ambiente global, a coordenação intercorporações (intercâmbio funcional, fornecedores terceirizados, gestão de relacionamentos e estruturas de cadeia de suprimentos) e a coordenação interfuncional (que engloba o “PODC” aliado à áreas funcionais da organização). Os dois tipos de coordenação enumerados pelo autor convergem para os fluxos da cadeia de suprimentos, traduzidos em produtos, serviços, informação, recursos financeiros,

demandas e previsões. Este ciclo processual encerra-se na chegada do produto ao cliente, promovendo, por um lado, a satisfação do mesmo e, por outro, a lucratividade e vantagem competitiva da organização.

Observa-se que uma única firma, em geral, não possui habilidades para controlar integralmente o seu canal de fluxo de produtos – da coleta de matéria prima até o consumidor final. Pelo contrário, Ballou (2006) ressalta que, cada vez mais, as firmas têm reduzido o seu escopo. Daí, mais uma vez a importância em conectar a GC aos elementos da cadeia de suprimentos.

A governança corporativa busca, em sua essência, a perpetuação das organizações, sendo, pois, de grande valia na coordenação da cadeia de suprimentos. Ressalta-se que a GC é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. O sistema de GC especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes de uma empresa, tais como: conselheiros, executivos e acionistas, entre outros. Do mesmo modo, pode ser adaptada para as cadeias produtivas, estabelecendo responsabilidades para os agentes. A figura 1 permite visualizar a correlação entre a governança corporativa e as cadeias de suprimentos.

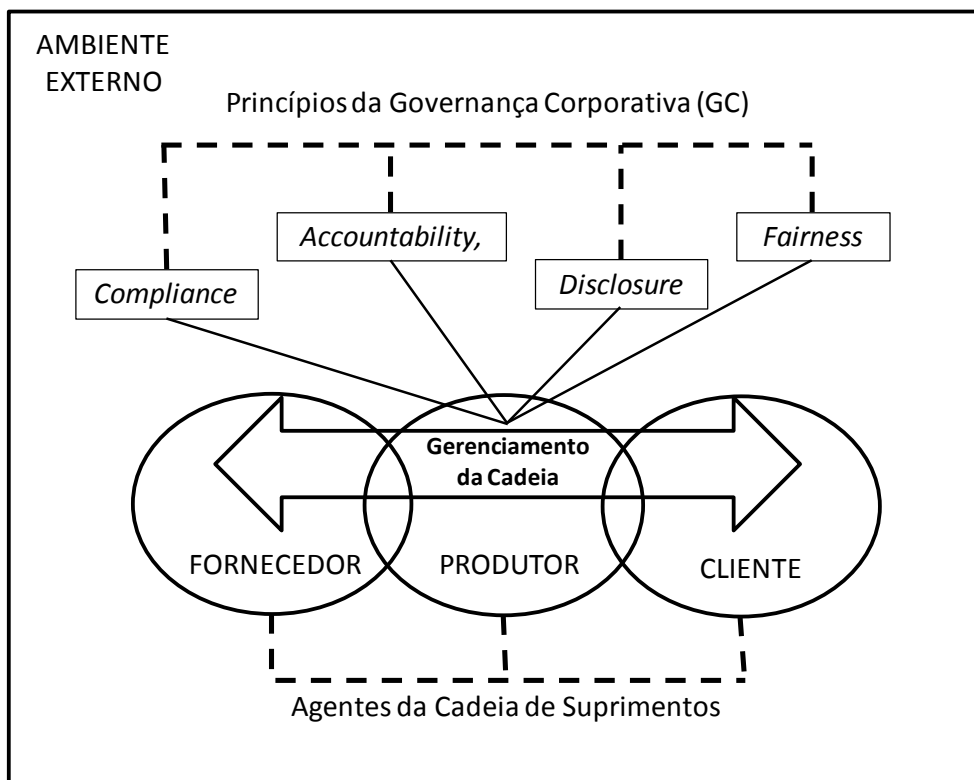


Figura 1 - Princípios da Governança Corporativa aliados à Cadeia de Suprimentos  
Fonte: elaborado pelas autoras

Quanto ao princípio *disclosure*, que tem a ver com mais transparência ou então o desenvolvimento de um clima de confiança, ressalta-se que o relacionamento da agência, do ponto de vista interno à organização, é essencial para a GC. E, esse pode se tornar problemático na medida em que há confiança limitada dos colaboradores com relação aos seus superiores, dificultando ou até inviabilizando a execução de boas práticas de relacionamento intraorganizacional. Precisa ela, portanto, ser reforçada antes que se pesem os aspectos relacionais externos à organização e gestão da cadeia.



Por outro lado, para Gulati (1995), a confiança entre organizações (intraorganizacional) pode ser um extraordinário lubrificante para alianças que envolvem interdependência e coordenação de tarefas entre os parceiros. A confiança então passa a constituir-se como um importante mecanismo de coordenação. Isso é corroborado por Jensen e Meckling (1976) que, por meio da teoria da agência, já afirmavam que um maior nível de transparência é esperado ao se adotar mecanismos de governança. Ou seja, a GC é um importante elemento para a formação da confiança inter e intraorganizacional.

Segundo Amato-Neto (2001), a confiança é fundamental para o mundo dos negócios, visto que o risco está presente nas transações econômicas. Para o autor, a confiança seria uma forma de lidar com os riscos. Existem três níveis de confiança que podem ser desenvolvidos: macro – baseada na certificação e informações de bancos de dados; meso – com base em reputação e competências e; micro – baseada em relações de parceria passadas. Embora esses níveis estejam assinalados pelo autor quando a critérios de confiança em redes interorganizacionais, eles podem ser facilmente compreendidos à GC, aliada a Cadeia de Suprimentos.

Em relação ao princípio *fairness*, senso de justiça ou equidade, tem-se que ela corresponde a uma gestão democrática da firma. Carneiro Jr. e Elias (2006, p. 916) definem a equidade como estratégia de organizar ações e serviços distintos e direcionados para grupos populacionais desiguais, havendo uma “discriminação positiva” que orienta a formulação e a implementação de ações. Por outro lado, como categoria oposta à equidade está a *parcialidade*, correspondente ao não atendimento das obrigações para com os sócios da firma de modo justo e a desconsideração por suas necessidades. Dadas essas características, a não consideração da equidade nas relações entre os agentes da cadeia de suprimentos pode provocar enormes disfunções quanto à compreensão dos interesses de cada uma das partes, pois também aí a confiança poderá ser abalada.

Quanto ao terceiro princípio da GC, *accountability* ou a prestação responsável de contas, este vem a ser enormemente subsidiado pela contabilidade. O ambiente no qual a informação contábil é produzida, divulgada e utilizada, é caracterizado por direitos de propriedade não plenamente delineados e que, portanto, demandam custos para que as transações e os direitos delas decorrentes sejam definidos, monitorados e validados. Ou seja, para operacionalizar esse princípio existem, igualmente aos demais, custos envolvidos nesse processo.

A *accountability* engloba, de certa forma, também o princípio anterior, a equidade, uma vez que requer a exposição pública das contas aos interessados na firma, bem como a responsabilização por qualquer ato, embora a *accountability* também vise à eficiência pelo controle técnico. Nesse sentido, a governança e transparência baseiam-se em contabilidade clara e acessível aos *stakeholders*. Se uma firma expuser com clareza os seus números, não haverá tampouco democracia na mesma. É importante, portanto, deixar claro aos investidores os lucros, os dividendos, os relatórios contábeis gerais e específicos para que possam decidir por aplicar dinheiro na empresa, na segurança de que ela adota as melhores práticas de gestão e um comportamento impecável na apresentação de seus resultados.

Ao cumprir os critérios elencados pela *accountability*, a organização estará facilmente também cumprindo o último princípio da GC, a *compliance* ou conformidade legal, também relacionada à responsabilidade corporativa. Como já dito, a responsabilidade corporativa requer que os agentes de governança zelem pela sustentabilidade das organizações, de modo que a mesma possa alcançar a longevidade por meio deste trabalho. Isso implica que a firma respeite a ordem social existente, especialmente quanto ao cumprimento das normas legais para seu funcionamento, não infringindo leis ambientais e, comprometendo a continuidade do planeta pela realização dos negócios e operações.

Porém, no quesito da responsabilidade social, pode acontecer que a organização o tenha como pressuposto, mas na realidade possa ser dirigida pela livre concorrência, uma categoria que lhe é oposta. Nesse caso, poderá ocorrer que não assume nenhum compromisso socioambiental e, quando se o faz, é na perspectiva de manutenção da imagem da empresa, por meio de uma ação meramente filantrópica interessada meramente no aumento do lucro. Isto é criticado por Garcia (2004), quando a autora coloca que algumas empresas podem sobrepor a produtividade, a competitividade e a eficiência às demais questões como regra para obter o lucro.

Uma vez descritos os princípios da GC, introjetá-los na cadeia de suprimentos como importantes valores a serem trabalhados parece um caminho adequado para o melhor gerenciamento das mesmas. Ademais, o exemplo da “teoria geral de governança em redes” (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997) expõe a governança como uma espécie de coordenação interorganizacional, caracterizada, em grande parte, por mecanismos sociais informais. Assim, a governança, sob este prisma, se apresenta como uma opção de organização/coordenação que pode vir a superar metodologias burocráticas tradicionais e/ou sistemas organizacionais extremamente hierarquizados. Desta feita, a adoção dos princípios da GC para a gestão da cadeia de suprimentos parece ser adequada, uma vez que potencializa a coordenação entre os *stakeholders*, fazendo com que suas interações, independentemente de sua natureza, tenham um enorme ganho quantitativo e qualitativo.

### **Considerações Finais**

Neste estudo propôs-se a utilização dos mecanismos de governança corporativa (GC) como princípios fundamentais para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, no sentido de avançar no campo do conhecimento, visto que a cadeia de suprimentos e a GC tem sido comumente tratadas como duas temáticas distintas na literatura sobre gestão e coordenação. Mediante as pesquisas feitas na literatura sobre ambos os temas, visualizaram-se as dificuldades das cadeias de suprimento em atuarem plenamente na dimensão da governança corporativa.

No entanto, os princípios elementares da GC – *disclosure, accountability, fairness e compliance* permitiram concluir que a GC tem como sua primordial função equilibrar um discurso da firma meramente voltada ao mercado, tornando-a uma organização preocupada também social e ambientalmente, bem como harmonizar conflitos e bloquear oportunismos – os famosos comportamentos *free riders*, como definidos por Olson (1999) para mostrar a racionalidade utilitarista e oportunista de agentes econômicos.

A teoria dos custos de transação, por outro lado, mostrou-se como subsidiária na compreensão da GC e sua correlação com a cadeia de suprimentos, pois envolve desde a busca por informações seguras para a efetivação das transações até o registro dos contratos. Mas, requer-se atenção especial às questões da atualidade, que solicitam atenção aos ambientes instáveis, realidade nem sempre suportada pela referida teoria.

Diante dos argumentos desenvolvidos no decorrer dessa investigação, realizar a correlação da GC, em seus princípios aqui desenvolvidos, com a gestão da cadeia de suprimentos, torna-se fundamental às firmas envolvidas nesse complexo. Mesmo com a redução de escopo, natural em tempos de *Just in time* e outras tecnologias de enxugamento, é preciso que a organização esteja subsidiada para enfrentar os desafios do seu ambiente, não só interno (mais facilmente controlável), mas também externo (o qual, por vezes, tem variáveis mais difíceis de assimilar). Malgrado os limites desse estudo, por ser uma investigação exclusivamente teórico-bibliográfica, acredita-se que o mesmo trouxe um importante debate e subsídios teóricos para que se possa verificar o uso da GC no gerenciamento das cadeias de

suprimento na prática, com possibilidades para se pensar caminhos alternativos para a promoção da confiança no âmbito da cadeia de suprimento.

## **Referências**

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, 1972.

AMATO-NETO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma revisão conceitual. In: AMATO-NETO, J. A. (Org.). **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ARROW, K. **The Limits of organization**. New York: Norton, 1974.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 131-185.

CAMARGOS, M. A.; HELAL, D. H. A Interface da governança corporativa e da confiança em organizações combinadas: uma análise teórica do papel da confiança em processos de fusões e aquisições. III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. **Anais...** São Paulo, 2007.

CARNEIRO JR., N.; ELIAS, P. E. Controle público e equidade no acesso a hospitais sob gestão pública não estatal. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 40, n. 5, p. 914-920, jul. 2006.

CHILD, J. Confiança e alianças internacionais: o caso das joint ventures sino-estrangeiras. In: RODRIGUES, S. B. (Org.) **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p. 151-182.

CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management**. London: Pitman Publishing, 1998.

COLEMAN, J. S. Social capital in the criation of human capital. **Americal Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1998.

GARCIA, J. **O negócio do social**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n.1, p.85-112, 1995.

HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: Out. 2012.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, p. 305-360, 1976.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, Champaign, v. 22, n. 4, p. 911-945, Oct. 1997.

LANE, C. Theories and issues in the study of trust. In: LANE, C.; BACHAMANN, R. (eds.) **Trust within and between organizations: conceptual issues and empirical application**. New York: Oxford University Press Inc., 1998.

LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 385-399, 2004.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal on Chain And Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. São Paulo: Edusp, 1999.

PAYAN, J. M. A review and delineation of cooperation and coordination in marketing channels. **European Business Review**. v. 19, n. 3, p. 216-233, 2007.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKI, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies**. New York, Irwin McGraw-Hill, 2000.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de economia contemporânea**, n. 3, p. 67-111, jan./jun. 1998.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York, The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**. Nova York: The Free Press, 1975.